

**PENGARUH GAYA SERVANT LEADERSHIP  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN MEDIASI  
KEPERCAYAAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
JAMBI TELANAIPURA**

**Agus Susanto**

Staf pada Kantor Direktorat Federal Pajak  
Email : agus.susanto13@gmail.com

***Abstrak***

*Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dengan mediasi Kepercayaan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Penelitian ini dirancang menggunakan teknik penelitian survey. Variabel yang digunakan yaitu Servant Leadership sebagai variabel independen, Kepercayaan sebagai variabel mediasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel dependen. Populasi target untuk penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura dengan jumlah 96 orang pegawai. Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (sampling sensus). Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan pernyataan melalui kuisioner dalam pengumpulan datanya. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS-SEM (Partial Least Square-Structured Equation Model). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Kepercayaan. Kemudian, Kepercayaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Servant Leadership dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dimediasi oleh Kepercayaan, dalam kata lain Kepercayaan dapat menjadi pemediasi dalam menjelaskan pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi.*

***Kata Kunci:*** Servant Leadership, Kepercayaan, Komitmen Organisasi, PLS-SEM

***Abstract***

*This study aims to analyze the effect of Servant Leadership on Organizational Commitment by mediating Trust in the Jambi Telanaipura Pratama Tax Service Office. This study was designed using survey research techniques. The variables used are Servant Leadership as an independent variable, Trust as a mediating variable and Organizational Commitment as the dependent variable. The target population for this study were employees of the Jambi Telanaipura Pratama Tax Service Office with a total of 96 employees. The sampling technique in this study used saturated sampling (census sampling). This study uses a survey method by distributing statements through questionnaires in collecting data. The data analysis technique used is PLS-SEM (Partial Least Square-Structured Equation Model). The results showed that Servant Leadership can have a positive and significant effect on Organizational Commitment and Trust. Then, Trust can have a positive and significant effect on Organizational Commitment. The results of this study also show that Servant Leadership can have a positive and significant effect on Organizational Commitment mediated by Trust, in other words Trust can be a mediator in explaining the effect of Servant Leadership on Organizational Commitment.*

***Keyword:*** Servant Leadership, Trust, Organizational Commitment, PLS-SEM

## **1. PENDAHULUAN**

Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para individu yang terdapat pada organisasi tersebut.

Pada organisasi pemerintahan, jika sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kinerja institusi pemerintahan atau birokrasi akan baik juga. Sumber daya aparatur pemerintah akan baik jika memiliki keahlian yang tinggi, punya jaminan berjangka depan lebih baik, keyamanan dalam bekerja dan yang paling penting perasaan keterkaitan dalam diri karyawan yang diharapkan mendorong karyawan agar mau bekerja sama dengan organisasi. Keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014).

Komitmen organisasional merupakan salah satu variabel penting dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam organisasi akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepemimpinan yang sudah direncanakan. Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Komitmen tinggi membuat individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah lebih baik, sehingga dengan komitmen yang tinggi kemungkinan besar penurunan kinerja dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya, dimana individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya penurunan kinerja. Tingkat komitmen baik komitmen instansi terhadap pegawai, maupun antara pegawai terhadap instansi sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional.

Terdapat beberapa hasil penelitian yang melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seperti menurut penelitian Ghorbanpour, Dehnavi, Heyrani (2014) yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja, dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Subejo, Troena, Thoyib, Aisjah (2013) menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi yang dibangun oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Dan Suswati dan Budianto (2013) Berdasarkan hasil analisis data, affective commitment, dan continuance commitment secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Adapun normative commitment menurut hasil penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan juga diperoleh informasi bahwa yang sangat mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi adalah kepemimpinan dengan gaya *servant leadership* dan kepercayaan bawahan dengan atasan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan berkontribusi secara pribadi terhadap efektivitas dan perkembangan perusahaan (DarteyBaah, 2015). Rai (2012) menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani sebagai

fasilitator penciptaan pengetahuan melalui perilaku seperti berbagi kepemimpinan dan hubungan peduli. Kepemimpinan melayani lebih fokus untuk melayani serta mengutamakan kepentingan pengikutnya. Sendjaya dan Sarros (2002 hal 57) mengemukakan bahwa Servant Leaders adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri.

Kepercayaan dari karyawan juga adalah kunci untuk organisasi itu dapat berkembang, dengan adanya kepercayaan dari karyawan itu juga akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan. Tetapi pemimpin juga perlu dipercaya oleh pengikutnya karena kepercayaan merupakan kunci yang mengikat para bawahan kepada pemimpinnya. Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki korelasi positif dengan berbagai hasil seperti perilaku keanggotaan organisasi, kinerja dan kepuasan. Kepercayaan merupakan sebuah faktor penentu yang penting dari kepuasan kerja terhadap pemimpin karena berasal dari keadaan afektif (misalnya kekaguman terhadap pemimpin) maupun keadaan kognitif (misalnya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena kemampuan atau atributnya) bukan berasal dari perilaku yang diamati pimpinan (Conger dkk, 2000: 34).

Rendahnya komitmen organisasi karyawan KPP Pratama Jambi Telanaipura pada periode tertentu berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan dikarenakan kurang adanya penghargaan dan apresiasi dari pimpinan dan tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan yang rendah.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Pajak**

Pembangunan nasional yang selama ini dilaksanakan adalah kegiatan yang berlangsung terus menerus dan berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat baik materil dan spiritual. Untuk dapat merealisasikan tujuan tersebut harus memperhatikan masalah pembiayaan pembangunan. Salah satu usaha untuk mewujudkan kemandirian bangsa dalam hal pembiayaan pembangunan adalah menggali sumber dana yang berasal dari dalam negeri berupa pajak. Pajak digunakan untuk membiayai pembangunan yang berguna bagi kepentingan bersama (Waluyo, 2006:2).

Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 tahun 2007 menyebutkan bahwa “Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

### **Definisi Komitmen Organisasi**

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

### **Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2008). Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin (Siagian, 2002). Selain itu kepemimpinan diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang lain agar dapat memahami pelaksanaan tugas yang baik dan proses untuk memfasilitasi karyawannya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Yukl, 2005). Penjelasan diatas lebih menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang lebih ditekankan tentang hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

### **Servent Leadership**

*Servant Leadership* pertama kali dikonsepsi oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 (Smith, 2005). Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005). Robert Greenleaf (Smith, 2005), berpendapat bahwa pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik didalam organisasi. Beberapa pakar telah mengemukakan pengertian *Servant Leadership*, diantaranya adalah Robert K. Greenleaf (1977), Sendjaya dan Sarros (2002), dan Trompenaars dan Voerman (2010).

Sendjaya dan Sarros (2002 hal 57) mengemukakan bahwa *Servant Leaders* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Sendjaya (2008) menyebutkan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan, yaitu: *voluntary Subordination, Authentic Self, Covenantal Relationship, Responsible Morality, Transcendental Spirituality, Transforming Influence*.

### **Definisi Kepercayaan**

Robbins dan Judge (2008: 97) Kepercayaan adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Dua unsur penting dari definisi kepercayaan adalah bahwa kepercayaan menyiratkan familiaritas dan resiko.

Definisi kepercayaan yang dikemukakan oleh Suranto (2011: 32) menyatakan bahwa kepercayaan adalah perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan. Kepercayaan berkaitan dengan keteramalan (prediksi), artinya ketika kita dapat meramalkan bahwa seseorang tidak akan mengkhianati dan dapat bekerjasama dengan baik, maka kepercayaan kita pada orang tersebut lebih besar. Kepercayaan adalah komponen kognitif dari faktor sosiopsikologis. Kepercayaan dapat bersifat rasional dan irrasional. Kepercayaan memberikan perspektif pada manusia dalam mempersepsikan kenyataan, memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dan menentukan sikap terhadap objek sikap.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dirancang menggunakan teknik penelitian survey. Maksud survey adalah untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian yang berupa gaya kepemimpinan servant leadership, komitmen organisasi dan kepercayaan menggunakan data lapangan yang diperoleh secara langsung dari para karyawan yang menjadi responden. Penelitian ini juga menjelaskan pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

#### **Populasi dan Sample**

Populasi target untuk penelitian ini adalah karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura dengan jumlah 96 orang karyawan.

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Sampling* Jenuh (*Sampling Sensus*). *Sampling* jenuh menurut Sugiyono (2012) adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini hanya 96 orang, maka semua anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dalam arti jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 96 orang pegawai.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Data untuk penelitian ini berjenis data kuantitatif yang akan digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel penelitian, yakni variabel gaya kepemimpinan servant leadership, komitmen organisasi dan kepercayaan serta hubungan-hubungan antar variabel-variabel tersebut. Untuk memperoleh data tersebut digunakan beberapa metode sebagai berikut kuesioner, dokumentasi dan wawancara.

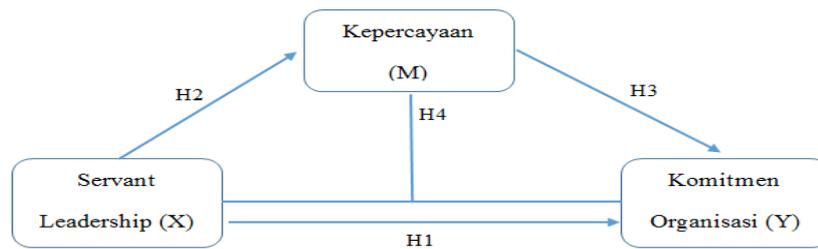
#### **Teknik Analisi Data**

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitian, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Program software yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *SmartPLS 3.3.3*.

Tahapan dalam metode analisis data menggunakan model structural *Partial Least Square (PLS)* adalah sebagai berikut:

#### **Diagram Jalur**

Pembentukan diagram jalur pada proses PLS adalah visualisasi dari kerangka pemikiran penelitian, sehingga lebih mudah untuk dipahami dan dipelajari. Selain itu diagram jalur ini akan diuji melalui goodness of fit untuk melihat kesesuaian model dengan realitas yang ada (Sugiyono, 2013). Pembentukan diagram jalur harus memperhatikan konstruk variabel eksogen dan endogen dengan variabel manifest dari masing-masing variabel laten tersebut. Pengajuan model struktural penelitian berdasarkan kerangka pemikiran yang diteliti adalah sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Diagram Alur Penelitian

### ***Pengujian Outer Model***

Pengujian outer model dapat dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model yang dilakukan dengan convergent validity, discriminant validity dan composite reliability.

### ***Pengujian Inner Model***

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square dari variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

### ***Pengujian Hipotesis***

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t (t hitung harus  $> 1,65964$ ) dan nilai P (probabilitas) harus  $< 0,5$ . Untuk menyimpulkan apakah hipotesis diterima atau ditolak, digunakan harga p-value pada signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau  $0,05$ . Jika p-value  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh antara variable independen terhadap variable dependen. Sebaliknya, jika p-value  $> 0,5$  maka  $H_0$  diterima artinya tidak ada pengaruh antara variable independen terhadap variable dependen.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Skala distribusi kriteria pendapat terhadap Variabel Servant Leadership Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel *Servant Leadership* berada pada interval 3,5 – 4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel *Servant Leadership* termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi.

Rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel Kepercayaan berada pada interval 3,5 – 4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel Kepercayaan termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. Rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel Komitmen Organisasi berada pada interval 3,5 – 4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi.

### **Hasil Analisis PLS-SEM**

#### ***Pengujian Outer Model***

##### **Validitas Konvergen**

Hasil perbaikan validitas konvergen tahap pertama didapatkan informasi bahwa nilai *Outer Loading* untuk item pernyataan dalam variabel Komitmen Organisasi masih

ada yang dibawah 0.7 yaitu item pernyataan dengan kode **KO22**. Oleh karena itu, harus dilakukan perbaikan uji validitas dengan menghapus pernyataan dengan kode **KO22**. Setelah dilakukan pengujian diperoleh ahasil bahwa seluruh item pernyataan untuk seluruh variabel dapat dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

**Tabel 1. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel            | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------|----------------------------------|
| Kepercayaan         | 0.737                            |
| Komitmen Organisasi | 0.714                            |
| Servant Leadership  | 0.689                            |

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2021

Berdasarkan **Tabel 1**, maka didapatkan informasi bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel yaitu lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai *Outer Loading* dan AVE, data penelitian ini sudah memenuhi persyaratan Validitas Konvergen.

### Validitas Discriminant

Pada validitas diskriminan digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya. Nilai *cross loading* dalam model diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan yaitu nilai *cross loading* melebihi nilai 0,7. Dengan demikian, item pernyataan untuk setiap variabel sudah memenuhi validitas diskriminan.

### Hasil Uji Reliabilitas

*Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Nilai *composite reliability* masing- masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel            | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|---------------------|------------------|-----------------------|
| Kepercayaan         | 0.940            | 0.951                 |
| Komitmen Organisasi | 0.977            | 0.979                 |
| Servant Leadership  | 0.944            | 0.952                 |

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2021

Berdasarkan **Tabel 2**, maka didapatkan informasi bahwa nilai composite reliability untuk setiap variabel yaitu lebih besar dari 0,7 dan nilai cronbach's alpha untuk setiap variabel juga lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini sudah memenuhi reliabilitas.

### Pengujian Inner Model

Evaluasi *inner model* atau uji model struktural digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Evaluasi *inner model* dengan PLS- SEM

dimulai dengan melihat nilai *R-square*. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, dihasilkan nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 3 Nilai R-Squared

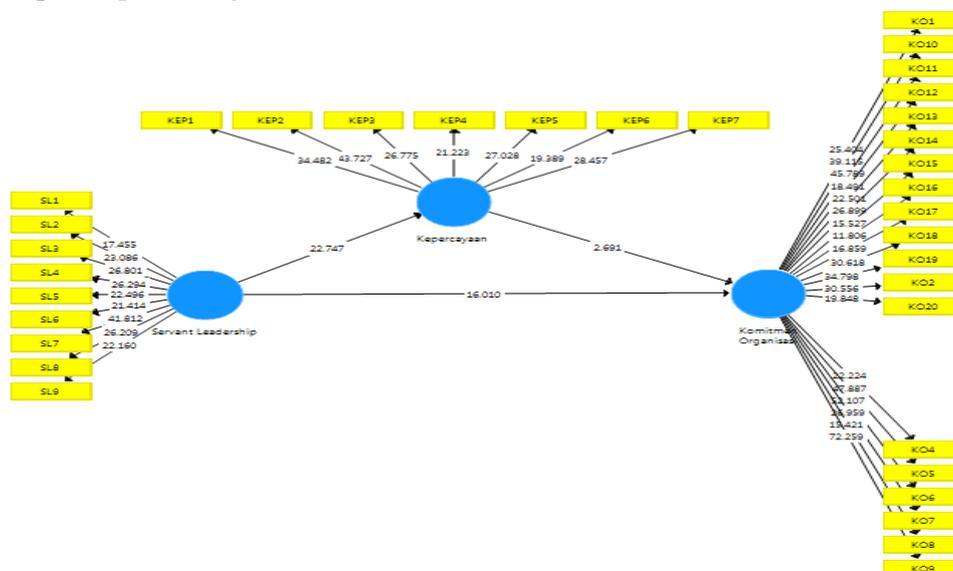
| Variabel            | R Square |
|---------------------|----------|
| Kepercayaan         | 0.676    |
| Komitmen Organisasi | 0.908    |

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2021

Berdasarkan **Tabel 3**, maka didapatkan informasi bahwa Nilai R-Squared variabel Kepercayaan sebesar 0.676 yang memiliki arti bahwa Variabel *Servant Leadership* dapat mempengaruhi variabel Kepercayaan sebesar 67.6%, sementara sisanya sebesar 32.4% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Kemudian, nilai R-Squared variabel Komitmen Organisasi yaitu sebesar 0.908 yang memiliki arti bahwa variabel *Servant Leadership* dan Kepercayaan dapat mempengaruhi variabel Komitmen Organisasi sebesar 90.8%, sementara sisanya sebesar 9.2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

### Penilaian Goodness of Fit

Evaluasi selanjutnya pada *inner model* dengan melihat *path diagram* yang menunjukkan signifikansi untuk variabel independen terhadap variabel dependen. Gambar 4.1 merupakan *path diagram* dalam model ini.



Gambar 1. Path Diagram

### Pengujian Hipotesis

Setelah data memenuhi syarat pengukuran, maka dapat dilanjutkan dengan melakukan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 3. Metode *bootstrapping* adalah prosedur pengambilan sampel baru secara berulang sebanyak N sampel baru dari data asal berukuran n, dimana untuk sebuah sampel baru dilakukan pengambilan titik sampel dari data asal dengan cara satu persatu sampai n kali dengan pengambilan.

Untuk uji parsial digunakan Uji T-statistic yang dimaksudkan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel-variabel eksogen X secara keseluruhan terhadap variabel endogen Y. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai T yang dihasilkan dari perhitungan *T-statistic* dengan nilai *T-tabel*. Hipotesis nol akan diterima

apabila nilai *T-statistic* lebih kecil dari nilai *T-tabel* ( $T\text{-statistic} < T\text{-table}$ ), ini berarti hipotesis alternatif yang ditolak. Sebaliknya, hipotesis nol akan ditolak apabila nilai *T-statistic* lebih besar atau sama dengan nilai *T-tabel* ( $T\text{-statistic} \geq T\text{-table}$ ), ini berarti hipotesis alternatif yang diterima. Nilai *T-tabel* dapat diketahui berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dengan jumlah observasi 96, yaitu 1,660881.

**Tabel 4 Hasil Uji T-Statistik**

|   | <b>T-Statistics</b> | <b>T-Tabel</b> | <b>P Values</b> |
|---|---------------------|----------------|-----------------|
| Kepercayaan -> Komitmen Organisasi        | 2.691               | 1.660881       | 0.007           |
| Servant Leadership -> Kepercayaan         | 22.747              | 1.660881       | 0.000           |
| Servant Leadership -> Komitmen Organisasi | 16.010              | 1.660881       | 0.000           |

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2021

Berdasarkan **Tabel 4**, maka didapatkan informasi mengenai nilai *T-statistik* dan nilai *T-table* serta nilai *P-Value* yang akan dibandingkan. Keputusan untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

Variabel *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai *t-statistik* sebesar 16.010 > nilai *t-table* sebesar 1.660881 dan nilai *P-Value* sebesar 0.000 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dapat berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

Variabel *Servant Leadership* terhadap Kepercayaan memiliki nilai *t-statistik* sebesar 22.747 > nilai *t-table* sebesar 1.660881 dan nilai *P-Value* sebesar 0.000 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dapat berpengaruh terhadap Kepercayaan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

Variabel Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai *t-statistik* sebesar 2.691 > nilai *t-table* sebesar 1.660881 dan nilai *P-Value* sebesar 0.007 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Kepercayaan dapat berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

### **Pengujian Efek Mediasi**

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara variabel eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung. Berikut merupakan hasil pengujian efek mediasi:

**Tabel 5 Hasil Uji Efek Mediasi**

|   | <b>T-Statistics</b> | <b>T-Tabel</b> | <b>P Values</b> |
|---|---------------------|----------------|-----------------|
| <b>Servant Leadership -&gt; Kepercayaan -&gt; Komitmen Organisasi</b> | 2.658               | 1.660881       | <b>0.008</b>    |

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2021

Berdasarkan **Tabel 5**, maka didapatkan informasi bahwa pengaruh Variabel *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dimediasi oleh Kepercayaan memiliki nilai t-statistik sebesar  $2.658 >$  nilai t-table sebesar  $1.660881$  dan nilai P-Value sebesar  $0.008 <$   $\alpha$  5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dapat berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi dimediasi oleh Kepercayaan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Hasil ini memiliki arti bahwa variabel Kepercayaan dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan yang dibangun berdasarkan teori serta penelitian terdahulu, terbukti kebenarannya. *Servant Leadership* dapat berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, ketika gaya kepemimpinan *Servant Leadership* meningkat, maka akan meningkatkan Komitmen Organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership* dengan tujuan meningkatkan Komitmen Organisasi para pegawai.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gho & Low (2013); Septiadi & Adnyani (2019); Ramli & Desa (2014) yang mendapatkan hasil bahwa *Servant Leadership* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kemudian juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Miao, *et al* (2014) yang mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* sangat mempengaruhi komitmen afektif dan normative yang merupakan dimensi dari Komitmen Organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepercayaan**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan yang dibangun berdasarkan teori serta penelitian terdahulu, terbukti kebenarannya. *Servant Leadership* dapat berpengaruh positif terhadap Kepercayaan. Artinya, ketika gaya kepemimpinan *Servant Leadership* meningkat, maka akan meningkatkan Kepercayaan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership* dengan tujuan meningkatkan Kepercayaan para pegawai kepada pimpinan.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya & Pakerti (2010); Ramli & Desa (2014) yang mendapatkan hasil bahwa *Servant Leadership* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

### **Pengaruh Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan yang dibangun berdasarkan teori serta penelitian terdahulu, terbukti kebenarannya. Kepercayaan dapat berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, ketika Kepercayaan kepada pimpinan meningkat,

maka akan meningkatkan Komitmen Organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan Kepercayaan kepada pimpinan dengan tujuan meningkatkan Komitmen Organisasi para pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan pernyataan “Atasan saya bisa menyelesaikan masalah dengan cepat” mempunyai pengaruh yang paling tinggi yaitu 43,73% hal ini menunjukkan kepercayaan menjadi aspek dan asset penting dalam mengembangkan hubungan berkelanjutan dalam komitmen organisasi.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Setiawan dan Muhammad Eksan (2021); Dierendonck (2011) yang mendapatkan hasil bahwa Kepercayaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya. Kepercayaan kepada pimpinan dapat memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, ketika gaya kepemimpinan *Servant Leadership* ditingkatkan, maka akan meningkatkan Kepercayaan pegawai kepada pimpinan yang kemudian dapat meningkatkan Komitmen Organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan *Servant Leadership* dan Kepercayaan kepada pimpinan dengan tujuan meningkatkan Komitmen Organisasi para pegawai.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terjadi pengaruh mediasi Kepercayaan secara parsial, karena pengaruh variabel pemediasi berupa Kepercayaan terhadap variabel dependen berupa Komitmen Organisasi signifikan dengan nilai signifikan  $0,008 < \alpha$  5%, dan variabel independen berupa *Servant Leadership* terhadap pemediasi berupa Kepercayaan juga signifikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha$  5%. Hal ini sesuai dengan teori menurut Joseph F.Hair,Jr., G.Tomas M. Hult, Cristian M.Ringle dan Mako Sarstedt dalam bukunya “*A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*” (232-234) yang menyatakan bahwa “mediasi secara parsial (partially mediated) akan terjadi apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi signifikan dan pengaruh variabel pemediasi terhadap variabel dependen signifikan.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Variabel *Servant Leadership* dibentuk melalui 9 item pernyataan dan seluruh pernyataan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Kemudian, item pernyataan yang berpengaruh paling besar dalam membentuk variabel *Servant Leadership* adalah pernyataan dengan kode **SL7** yaitu “Kecintaan saya kepada atasan saya terutama didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip, dan itu semua ditunjukkan oleh atasan saya” yang berpengaruh sebesar 41,81%.
2. Variabel Kepercayaan dibentuk melalui 7 item pernyataan dan seluruhnya sudah memenuhi validitas dan reliabilitas. Item pernyataan yang berperan paling besar dalam membentuk variabel Kepercayaan adalah item pernyataan dengan kode **KEP2** yaitu

- “Atasan saya bisa menyelesaikan masalah dengan cepat” dengan pengaruh sebesar 43,73%.
3. Variabel Komitmen Organisasi dibentuk melalui 24 item pernyataan dan item pernyataan yang telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yaitu sebanyak 19 item pernyataan. Item pernyataan dengan kode **KO3, KO21, KO22, KO23** dan **KO24** tidak memenuhi validitas dan reliabilitas, sehingga telah dihapus dari model. Item pernyataan yang memiliki pengaruh paling besar dalam membentuk variable Komitmen Organisasi adalah item dengan kode **KO6** yaitu “Saya merasa mempunyai ikatan emosi dengan organisasi ini.” dengan pengaruh sebesar 53,11%.
  4. *Servant Leadership* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada *Servant Leadership* akan meningkatkan Komitmen Organisasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.
  5. *Servant Leadership* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada *Servant Leadership* akan meningkatkan Kepercayaan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.
  6. Kepercayaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada Kepercayaan akan meningkatkan Komitmen Organisasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.
  7. *Servant Leadership* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Kepercayaan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada *Servant Leadership* akan meningkatkan Kepercayaan yang kemudian dapat meningkatkan Komitmen Organisasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

### **Saran**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk penelitian selanjutnya yang akan meneliti dengan topik yang serupa dengan mempertimbangkan faktor-faktor diluar model penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pengujian hipotesis dan pembahasan, maka untuk meningkatkan Komitmen Organisasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

Menumbuhkan Kecintaan para karyawan kepada atasan yang didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip yang ditunjukkan oleh atasan. Tujuannya agar *Servant Leadership* dapat terbentuk serta dapat meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan Komitmen Organisasi.

Atasan harus bisa menyelesaikan masalah dengan cepat, tujuannya agar dapat menumbuhkan kepercayaan para karyawan kepada atasan yang kemudian dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Pimpinan KPP Pratama Jambi Telanaipura meningkatkan praktek gaya *Servant Leadership*, karena *Servant Leadership* dapat meningkatkan Kepercayaan dan Komitmen Organisasi karyawan

### **DAFTAR PUSTAKA**

Aznarahayu Ramli dan Nasina Mat Desa. (2014). *The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment: Tehe Malaysian Perspectives*,

- International Journal of Management and Sustainability, 2014, vol. 3, issue 2, 111-123  
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:pkp:ijomas:2014:p:111-123>
- Baytok, A. dan Ergen, FD 2013. *Pengaruh servant leadership pada perilaku kewarganegaraan organisasi: sebuah studi di perusahaan hotel bintang lima di Istanbul dan Afyonkarahisar*. Jurnal Riset Bisnis . Vol 5, 105-132.
- Bligh, M. C. (2017). *Leadership and trust. Leadership Today*, Springer Texts in Business and Economics. doi: 10.1007/978-3-319-31036-7\_2.
- Bryant, P., & Brown, S. (2015). *Moving Servant Leadership Forward: One Issue at a Time*.
- Dartey-Baah. (2015). *Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix*. Journal of Global Responsibility, Vol. 6 No. 1, pp. 99-112.  
<https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Darwito. (2008). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*, Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang (tidak dipublikasikan).
- Fahriah, R. (2015). *Perbedaan kepercayaan Interpersonal Pada Mahasiswa dan Karyawan Bagian Administrasi Pada Universitas Borneo di Tarakan*, Seminar Psikologi dan Kemanusiaan Psikologi Forum UMM ISBN:978- 979-796-324-8, 306-310.
- Gary Yulk, M. G. (2004). *Kepemimpinan dalam organisasi*, 5th ed, Jakarta : PT.Indeks.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*, Newton Centre, MA: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K., dan Spears, L.C. (2002). *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- I Made Septiadi dan I G A Dewi Adnyani. (2019). *Pengaruh Servant Leadership dan Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 8, No. 3, 2019: 1401 – 1429 ISSN: 2302-8912 DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i3.p9>
- Indra Setiawan dan Muhammad Ekhsan. (2021). *Peran Mediasi Kepercayaan pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan PT Nesinak*, Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 4 No 1, Januari 2021 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259 DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.314>
- Jacobs, GA 2006. *Kepemimpinan pelayan dan komitmen pengikut*, Sekolah Kajian Kepemimpinan Regent Univesity , 1-16.
- Joseph F.Hair, Jr., et.al. (2017). (Edisi Kedua) *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (232-234)
- Kartono, K. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Keuangan. (2019). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 932/KMK.01/2019 Tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 419/KMK.01/2018 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Untuk Jabatan Administrator Di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. In 1.
- Kusumaputri, Erika Setyanti. (2015). *Komitmen pada Perubahan Organisasi: Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi*, Yogyakarta: Deepublish
- Liden, R. C., et.al. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*, The Leadership Quarterly, 19(2), 161–177.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

- Mathis, *et.al.* (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9*, Jakarta: Salemba Empat
- Oktiani Windar dan Fitri Lukiastuti. (2001). *Pengaruh Kepercayaan dan Servant Leadership terhadap Kinerja dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior*, Universitas Slamet Riyadi Surakarta Jurnal Magisma Vol. IX No. 1 – Tahun 2021|53.
- Olesia, W. S., *et.al.* (2014). *Servant leadership: the exemplifying behaviours*, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSRJHSS) Vol, 19,75–80.
- Puspitawati, N. M. D. (2013). *Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya terhadap Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur*, Tesis Program Magister Manajemen. Universitas Udayana, Denpasar, Indonesia.
- Qing Miao., *et.al.* (2014). *Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China*, Public Administration Vol.92, No.3, 2014 (727-743) doi: 10.1111/padm.12091.
- Rai, R., & Prakash, A. (2012). *A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership*, Journal of Leadership Studies, 6(2), 61–85.
- Rakhmat, Jalaluddin. (2007). *Psikologi Komunikasi (Edisi Revisi)*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.
- Republik Indonesia. (2017). Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum Dan Tata Cara Perpajakan.
- Republik Indonesia. 2020. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- Robbins, S.P. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Kedua*, Jakarta : PT Prehallindo. Siagian, S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. (2011). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*, Jakarta: Salemba Empat.
- See-Kwong Gho dan Brian Zhen-Jie (2014). *The Influnce of Trust in Leaders. International Journal of Bussiness and Managemment*, Vol.9, No.01; 2014. ISSN 18833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Sen Sanjaya dan Andre Pakerti. (2010). *Servant Leadership as antecedent of trust in organizations*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Iss 7 pp. 643 – 663, <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Sigitriadi A.Ajis dkk. (2017). *Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu)*, Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako, Vol. 3, No. 3, September 2017, 213-224 ISSN : 2443-3578 (On Line)/ISSN : 2443-1850 (Print)
- Smith, C. (2005) *Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*, Diunduh dari [www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf](http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf).
- Smith, C. (2005). *Kepemimpinan pelayan: teori kepemimpinan Robert K. Greenleaf*, Info 640-MGMT.OF INFO. ORGS.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Subejo dkk. (2013). *The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance*. IOSR Journal of Business and Management.
- Suswati Endang dan Budianto Arif. (2013). *Komitmen Organisasi Sebagai Salah Satu Penentu kinerja Karyawan*. Surakarta

- Trompenaars, F. dan Voerman, E. (2010). *Memanfaatkan kekuatan dunia filosofi manajemen yang paling kuat: Melayani-Kepemimpinan budaya*, New York: McGraw-Hill.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Vania Claresta Prbowo dan Roy Setiawan (2013). *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya*, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 1, No. 3, (2013).
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta : PT Indeks.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations Eighth edition Upper Saddle River*, New Jersey: Prentice Hall.
- Zahra Ghorbanpour dkk. (2014). “*Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants*”. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Februari Vol.5 no.1